



ACIMED

ISSN 1024-9435 *versión impresa*

ACIMED v.10 n.5 Ciudad de La Habana sep.-oct. 2002



Como citar este artículo

Acimed Vol 10 05 2002

## Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones

*Lic. Lourdes Aja Quiroga.*

### Resumen

Se analizan las diferentes acepciones de los términos gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad, así como su relación con la actividad de las instituciones de información. Se demuestra que la presencia de uno condiciona la de los otros, si se considera a la institución de información como una organización del conocimiento y de excelencia.

*DeSC:* CAPACIDAD DE GESTION; CENTROS DE INFORMACION; CIENCIAS DE LA INFORMACION; GESTION DE CALIDAD

En la era de la información, de la explosión de sus tecnologías, se vive la etapa en la que la humanidad ha alcanzado un desarrollo imprevisible; cada día son mayores las diferencias sociales, políticas y económicas. Se habla constantemente sobre la sociedad de la información, es visible el paso de las sociedades industriales a las posindustriales y del conocimiento, donde el factor esencial de progreso es el conocimiento. Esta nueva sociedad, con organizaciones basadas en el aprendizaje, cuyo su capital máspreciado es el ser humano, se sustenta en un desarrollo tecnológico sin precedentes, es el punto en el cual las grandes compañías planifican sus productos en función de la gestión del conocimiento y de la viabilidad para su obtención.

En este contexto, debe entenderse que las tecnologías de información y las telecomunicaciones no son más que un medio para transmitir y gestionar datos, información y conocimiento, el conocimiento es factor fundamental para la creación de riquezas.

En la era de la información, uno de los principales problemas es su exceso, es necesario invertir mucho tiempo en ella debido, entre otras causas, a la liberación de los mecanismos regulatorios existentes en materia de publicaciones, sobre todo como resultado del surgimiento y desarrollo de Internet; por esta razón, es frecuente encontrar un número significativo de publicaciones redundantes y de baja calidad mezcladas con otras importantes y sólidas, difíciles de hallar entre la información ruidosa que la "envuelve". Son múltiples las definiciones de un mismo concepto, por ejemplo, existe una multitud de definiciones, que en su conjunto son bastante dispares y, en muchos casos, ambiguas. Esto se debe, por una parte, al enfoque con el que se define el concepto (cultural, organizativo o tecnológico), y por otra, a que existen diferentes aproximaciones, en dependencia de su aplicación concreta a casos reales.<sup>1</sup>

La información es un elemento fundamental para el desarrollo, con el decursar de los años, la gestión de la información ocupa, cada vez más, un espacio mayor en la economía de los países a escala mundial. Bárbara Spiegelman, al plantear la necesidad inmediata de implantar modelos para la gestión de la calidad total en las instituciones de información,<sup>2</sup> deja entrever la estrecha relación que existe entre gestión de la

información, del conocimiento y de la calidad en el quehacer de una organización.

Con el surgimiento de la teoría de la organización, se acentuó la importancia de la información. Una organización es un sistema conformado por personas, recursos materiales e información. Esta última determina el "orden y el caos"<sup>3</sup> entre los individuos, los recursos y en la interrelación personas-recursos. Por esta razón, debe considerarse a las organizaciones como sistemas de información. El impacto de los cambios económicos, políticos, culturales, tecnológicos y otros ha originado una revolución en materia de gestión de información en las organizaciones,<sup>4</sup> se transformaron entonces las normas, los conceptos, los procedimientos, el comportamiento, así como los productos y los servicios, una nueva actitud permea el quehacer cotidiano de la proyección y el desarrollo de las actividades de información; indiscutiblemente el nuevo modelo de gestión tiene como base indispensable la gestión del conocimiento.<sup>5</sup>

Una institución de información es una organización del conocimiento, que mediante un conjunto de procesos, gestiona las capacidades, provee a los equipos de trabajo con recursos para la solución de los problemas de forma eficiente en el menor tiempo posible, con el objetivo final de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de aumentar las ganancias. En este sentido, Gilberto Sotolongo expresa que "la gestión de la información se ocupa de los resultados finales, no sólo de citas y localizaciones".<sup>6</sup> Fernández-Molina lo corrobora cuando afirma que los profesionales de la información y sus instituciones son un factor indispensable para la permanencia de la organización en el mercado.<sup>7</sup>

La gestión del conocimiento es la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas.

En el mundo de los servicios de información, las ideas de la calidad no deben vincularse sólo con la tenencia de recursos tecnológicos. Si el usuario/cliente no recibe los servicios como él los solicita y los espera, el fracaso es seguro.

Los exámenes para determinar la calidad de los productos y servicios son el resultado del desarrollo de normas internacionales, regionales y nacionales dirigidas a auxiliar a las partes interesadas: proveedores, productores, comercializadores y clientes en el hallazgo de un instrumento de consenso común para la evaluación. Algunos de los estándares más conocidos son las normas ISO de las series 9000, 9001 y 9004. Las normas ISO 9000 abarcan una racionalización de muchos y variados enfoques nacionales en esta esfera, sin embargo, no es hasta 1987, cuando se publica la serie ISO 9000, adjunta a ISO-8402 en la que se sintetizan los referidos enfoques que provocan la internacionalización definitiva de las normas y los sistemas de calidad; ellas fueron más allá de los límites del sector industrial, con el desplazamiento de la economía mundial hacia el sector de los servicios, penetraron también en este último. Hoy es frecuente hablar de sistemas de calidad que funcionan en sus distintas categorías, incluidos los de la salud y de la información.<sup>8</sup>

Las ediciones actuales de las normas ISO 9000 - 9004 son un conjunto coherente de normas para la gestión de la calidad, diseñadas de forma complementaria, pero que pueden utilizarse como documentos independientes.

La norma ISO 9000 describe los principios de los sistemas de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión.<sup>9</sup> La norma ISO 9001, por su parte, establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, útil para su aplicación interna por las organizaciones. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos del cliente.<sup>10</sup>

La norma ISO 9004 orienta sobre un rango más amplio de objetivos para un sistema de gestión de la calidad que la norma 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño, la eficacia y la eficiencia global de la organización. Se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, busca la mejora continua del desempeño.<sup>11</sup>

## Marco conceptual

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.<sup>9</sup>

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.<sup>9</sup>

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes (a un objeto, producto, servicio, etc.) cumple con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.<sup>9</sup>

Calidad total: Pretende elevar la calidad de todos los resultados de la organización incluidos los de la gestión financiera. Estos modelos buscan la excelencia en el desempeño global de la organización, es decir, en todos sus resultados.<sup>9</sup>

**Conocimiento:** Es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o institucional. El conocimiento sólo reside en un conocedor, una persona específica que lo interioriza racional o irracionalmente.<sup>12</sup>

**Gestión del conocimiento:** Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.<sup>13</sup> Otros autores la definen como un conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de las habilidades asociadas con un conocimiento y su correcta utilización, con el propósito de obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización.<sup>1</sup>

**Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.<sup>9</sup>

**Sistema de gestión de la calidad:** Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.<sup>9</sup>

**Información:** Forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.<sup>14</sup>

**Gestión de información:** Comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada.<sup>15</sup>

**Organización de aprendizaje:** Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados que desea, donde se cultivan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.<sup>16</sup>

**Usuario/cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio como resultado de la gestión de información.<sup>9,14</sup>

## Gestión de información, del conocimiento y de la calidad en las organizaciones

Las instituciones de información son organizaciones que prestan servicios a sus clientes, individuales o corporativos, diseñados supuestamente de acuerdo con las demandas y necesidades de los usuarios. Son instituciones cuya función principal es la gestión del conocimiento, que según se refirió anteriormente comprende el proceso de aprendizaje, a partir de una aptitud abierta al cambio.

Peter Senge propone cinco disciplinas del aprendizaje organizacional:<sup>17</sup>

- Pensamiento sistemático.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.

Las organizaciones basadas en el aprendizaje soportan su desarrollo en la gestión de información, son por excelencia organizaciones de conocimiento, que aprenden con sentimientos de pertenencia, de colectivo, que perfeccionan su cultura como organización, independientemente de su ejecutividad, competitividad y ganancia, que se regeneran a sí mismas mediante la creación de conocimientos, a partir de un aprendizaje a nivel de sistema. En la gestión del conocimiento existen factores comunes, imprescindibles para la supervivencia y el progreso de cualquier organización, entre los cuales se identifican la Innovación, la Capacidad de respuesta, la Productividad y la Competencia.

La gestión del conocimiento, como proceso de identificación, captura, organización y disseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes, busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones.

Las organizaciones que desarrollan una gestión del conocimiento presentan los siguientes rasgos comunes:<sup>18</sup>

- Capacidad para cohesionar, para generar un fuerte sentimiento de identidad.
- Sensibilidad al entorno con el fin de aprender y adaptarse.
- Tolerancia con el pensamiento y la experiencia no convencional.
- Precaución financiera, para retener los recursos que aseguran la flexibilidad imprescindible en el entorno

actual.

Aun cuando muchas organizaciones dicen basarse en la gestión del conocimiento, su empleo es casi nulo en la mayoría de ellas; el uso sistémico de la información externa es prácticamente inexistente o se limita al seguimiento de la prensa .19

Ciertas organizaciones, incluso actualmente, son incapaces de comprender que la información es un recurso, un valor o un activo igual que cualquier otro y que como recurso tiene características que lo hacen similar o diferente a los demás, o sea, que se adquiere a un costo, posee valores, requiere del control de sus costos, tiene un ciclo de vida, puede procesarse y existen sustitutos para informaciones específicas

La información se diferencia por ser:20

- Expandible
- Comprimible
- Sustituible
- Difusa
- Compartida

Algunas de estas características pueden aparecer en otros tipos de recursos.

Los servicios de información, como parte esencial de la infraestructura para la gestión del conocimiento, suministran información, impulsan la generación del conocimiento para la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, analizan su impacto sobre los resultados de las empresas e influyen en el comportamiento de los individuos ante la información. La gestión de la información se vincula con la generación y la aplicación de estrategias, el establecimiento de políticas, así como con el desarrollo de una cultura organizacional y social dirigida al uso racional, efectivo y eficiente de la información en función de los objetivos y metas de las compañías en materia de desempeño y de calidad. Las estrategias actuales para la gestión de la información y el conocimiento deben responder los nuevos tipos de demandas, resultantes de la aparición de tendencias gerenciales más modernas en las organizaciones. En la creación de los nuevos sistemas de gestión de la información es imprescindible considerar las fuentes factográficas (datos), documentales y no documentales, los sistemas informáticos, la cultura de información, los modelos de comunicación, entre otros elementos. Según los requerimientos de los procesos internos de trabajo y los flujos de información propios, todos ellos deben propiciar la gestión del conocimiento organizacional y la implementación de sistemas de gestión de la calidad para la evaluación de los resultados y los proyectos de la institución. Se requiere, además, de la incorporación de nuevos valores a los productos y servicios de información, así como de una diseminación muy bien dirigida, con el fin de que ellos lleguen a aquellos individuos y secciones cuya actividad de generación o aplicación del conocimiento y de toma de decisiones es más importante para la empresa.

La gestión del conocimiento busca asegurar que la organización disponga de la información y las capacidades necesarias para su adaptación continua a los cambios internos y externos del medio ambiente. De una correcta gestión de la información y del conocimiento depende, en gran medida, la implementación de la gerencia de la calidad.

La gestión de la calidad, según la norma internacional ISO 9004, se basa en ocho principios, desarrollados con la intención de que la alta dirección de las empresas los emplee para liderar la organización hacia un mejor desempeño. Ellos son:11

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque a los procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basadas en hechos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La aplicación exitosa de ellos genera significativos beneficios para las partes interesadas, como son la mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

La introducción de las ideas y principios de la gerencia de calidad provocó una revolución en la filosofía de la administración. Ella incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos, la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.<sup>21</sup> Su práctica está dirigida a diseñar y generar servicios y productos siempre satisfactorios para el cliente.

La aplicación de la gestión de calidad, de sus parámetros evaluativos y de sus exigencias debe realizarse de forma global y no fragmentada, si se entiende que la calidad es una resultante integradora de la gestión de la información y del conocimiento, de los negocios/actividades de la organización, de las funciones, y en general, de todos sus integrantes.

Una adecuada gestión de la información, en el contexto de una gerencia de la calidad, posibilita reducir los riesgos en la administración de la organización, como son la toma de decisiones apresuradas, tardías o inconsistentes, la entrada al mercado con productos no competitivos, entre otros, que ocasionan pérdidas y reducen su competitividad en el mercado. Obtener la información necesaria, con la calidad requerida, es una premisa indispensable para la supervivencia de las empresas, si se considera que las organizaciones acortan cada vez más sus ciclos estratégicos y que la toma de decisiones, así como el cambio es continuo. Es obvio que una eficiente gestión de la información, como parte de la aplicación de una política de gestión de la calidad, garantiza no sólo que las instituciones de información presten servicios eficientes, sino que la organización obtenga mayores ganancias y una mejor competitividad en el mercado.

En materia de control de calidad, autores como Taylor plantean que los especialistas establecen los estándares técnicos, los empleados/operarios los cumplen y los supervisores verifican los resultados una vez terminado el proceso,<sup>22</sup> sin embargo, otros como Deming destacan la importancia de la flexibilidad en las organizaciones y en la implementación de la gestión de la calidad total.<sup>23</sup> Asimismo expresa que para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad es necesario realizar cambios drásticos y aprender cómo se debe cambiar.

Diferentes grupos de expertos sobre temas de gestión de la calidad concuerdan en ciertos aspectos básicos, por ejemplo, que para implantar un sistema de gestión de la información, de calidad u otro tipo se requiere del impulso decidido de la dirección. Es la gerencia o el equipo de dirección la máxima autoridad para establecer la política de la organización. En dicho proceso, es imprescindible la información generada por las diferentes fuentes y medios, propios de la infraestructura de información que posee la organización. Es la alta dirección de la empresa la primera que ha de sensibilizarse, motivarse, convencerse y decidirse a realizar los cambios necesarios en materia de política en la organización.

También se plantea que es indispensable que todos en la organización, desde los más altos ejecutivos hasta los empleados menos importantes, participen en el control de calidad. El cambio en la filosofía de la gestión implica el paso de los requisitos del cliente al primer nivel de importancia, entre los considerados, al momento de diseñar, fabricar y vender los productos y servicios.

Una vez establecidas, las políticas deben especificar las metas, las cuales deben expresarse en cifras y términos concretos: personal requerido, costos, volúmenes de producción, plazos de entrega, etc. Sin información de calidad, sin los datos o los conocimientos necesarios, es imposible gestionar calidad. Como la gestión de la calidad busca una mejora continua a nivel de toda la organización, es fácil comprender la importancia de la información para todos los involucrados. El suministro de la información, con una fuerte acción formativa, se realizará en diferentes áreas, entre las que se identifican los principios que orientarán la gestión y la operatividad de la organización, la necesidad del proceso, debido a su contribución al desarrollo y la competitividad de la organización, los procesos diseñados para controlar la calidad en la organización, la Implantación, evaluación y seguimiento de los procesos proceso es un conjunto de actividades que generan valor añadido a la información y a la organización) y el control de la calidad.

Una de las vertientes de la gestión de la información, en función de la gestión de la calidad, es la identificación de los errores y sus causas. La transparencia en el flujo de información garantiza la implantación de los enfoques de la gestión de la calidad en la organización.

La información es un agente importante en la modificación de las conductas existentes en la organización, su correcta gestión es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la formación del personal, la evaluación de los productos, la determinación de los errores y el control de los procesos. La información es un recurso vital para el desarrollo de la organización. El carácter intangible de la información ha hecho que muchos directivos de la organización no inviertan los recursos suficientes para las actividades de información.

La calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de su formación.<sup>24</sup> En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

En el mundo actual, la gestión del conocimiento por parte de la empresa, adquiere nuevas características, determinadas por la gestión de la información y de la calidad.<sup>25</sup> En las organizaciones más modernas cohabitan, indisolublemente ligadas, la gestión de información, del conocimiento y de la calidad; ellas son

organizaciones de excelencia, donde la ética, la motivación y el buen desempeño rinden incrementos constantes en los resultados y en el reconocimiento de las empresas.

Como conclusiones podemos arribar a las siguientes:

- Sin información, sin datos, es imposible hacer, administrar.
- Las organizaciones flexibles, ágiles y con mayor capacidad de aprendizaje, en un entorno que varía con rapidez, presentan las mejores condiciones para su supervivencia, mejoramiento y el logro de un mayor nivel de competitividad y de calidad.
- Una empresa con una adecuada gestión de información, del conocimiento y de la calidad es una organización de excelencia.
- La gestión activa de la información, del conocimiento y de la calidad son tres partes componentes de un mismo proceso, cuyo objetivo es el progreso de la organización( la existencia de una condiciona a la otra y viceversa).
- La gestión de la calidad garantiza el éxito de la organización en general.
- Sin la gestión de la información, sus productos y servicios, es imposible tomar decisiones adecuadas, trazar las políticas y diseñar los procesos de la organización.
- La vinculación existente entre los directivos, los recursos y los procesos en el contexto de la gestión de la calidad garantiza la ubicación en el mercado y la competitividad de la organización.
- La gestión de la información no sólo se logra con el respeto a los procesos de gestión general, sino a partir de los logros de los colectivos y los equipos, que aportan el conocimiento y la inteligencia.
- La gestión de la información, en función de la gestión de la calidad, se orienta en gran medida, hacia la identificación de los errores y sus causas.

## **Abstracts**

The different meanings of the terms information management, knowledge management, and quality management are analyzed; as well as their relation to the information institutions activities. It is demonstrated that the existence of one of them implies the presence of the others, if the information institution is considered as an organization of knowledge and excellence.

*Subject headings:* MANAGEMENT CAPACITY; INFORMATION CENTERS; INFORMATION SCIENCE, QUALITY MANAGEMENT

## **Referencias bibliográficas**

1. García Robles R. El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento y su aplicación en el ámbito educativo. Disponible en: <http://tecnologiedu.us.es/edutec/paginas/125.htm>. ( Acceso el 21 de noviembre 2001)
2. Spiegelman BM. Total quality management in libraries: getting down to the real nitty-gritty. Libr Manag Quart 1992;15(3):12-6.
3. Currás E. Caos y orden en las organizaciones del conocimiento. Cienc Inform 1996;27(4):239-59.
4. Ponjuan Danté G. El desarrollo profesional en ciencias de la información y sus aportes al cambio. Cienc de la Inform 1997;28(2):127-34.
5. Suárez Zarabozo E. La enseñanza posgraduada y los cambios en los modelos mentales de los profesionales de la información. Un enfoque de la reingeniería de procesos. Cienc de la Inform 1997;28(2):101-7.
6. Sotolongo Aguilar G. Derroteros de la gestión de información y documentación en las organizaciones. Cienc Inform 1992;23(4):206-11.
7. Fernández-Molina JC. La responsabilidad de los profesionales de la documentación en la prestación de servicios de información. Rev Esp Doc Cient 1995;18(3):320-32
8. Cañedo Andalia R. Elementos conceptuales útiles para la implementación de los sistemas de calidad. ACIMED 1997;5 Supl:15.
9. ISO 9000-2000. Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Ginebra: ISO; 2000.
10. ISO 9001-2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Ginebra: ISO; 2000.
11. ISO 9004-2000. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Ginebra: ISO; 2000.

12. Carrión J. Conceptos. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos/gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos/gestion_del_conocimiento.htm) . (Acceso 21 de noviembre 2001).
13. Pérez Rodríguez Y, Coutin Domínguez A. La gestión del conocimiento un nuevo enfoque en la gestión empresarial. Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/monografías/gestión.html> (Acceso el 22 de noviembre 2001).
14. Cruz Paz A, García Suárez VM. Fuentes de información. Aspectos técnicos. La Habana: UH;IDICT; 1994.
15. Woodman L. Information management in large organizations. En: Information management from strategies to action. London: ASLIB; 1985. p. 95-114.
16. Nuñez Paula IA. AMIGA: Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades. Primer Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y la Tecnología IBERGECYT 2001; 2001 julio 18-19; La Habana.
17. Senge P. La quinta disciplina. Barcelona: Granica; 1995.
18. Fernández J. Los campos de acción de la gestión del conocimiento. Capital Humano 2000;124:64-5
19. Bustelo Ruesta C, García-Morales Huidobro E. La consultoría en organización de la información. El profesional de la información 2000;9(9):1-11.
20. Hernández López MT, Guerrero Ramos L. Conceptos y evaluación histórica de la gerencia de información y la gerencia de recursos de información. Cienc Inform 1996;27(4):197-205.
21. Ishikawa K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Ciencias Sociales; 1988.
22. Alcón S, Fornasaria A, Gómez N, Nardi A. El concepto de calidad total aplicado a un centro de información. IV Encuentro para la Integración de Bibliotecas y Centros de Documentación de las Fuerzas Armadas; 1993 octubre 7-8; Buenos Aires.
23. Deming WE. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Díaz de Santos; 1989.
24. Váldez Abreu MC, Cañedo Andalia R. Gerencia total de la calidad en las organizaciones. ACIMED 1998;6(2):79-92.
25. Cham Kim W, Mauborgne R. Fair process: managing in the knowledge economy. Harvard Business Rev 1997;(jul-aug):15-7.

Recibido: 10 de julio del 2002 Aprobado: 8 de agosto del 2002

Lic. Lourdes Aja Quiroga

Hospital Militar Central Dr. Carlos J. Finlay

Calle 114 y31, Marianao 15, Ciudad de La Habana, Cuba

Correo electrónico: [bhfinlay@infomed.sld.cu](mailto:bhfinlay@infomed.sld.cu)

---

© 2004 2000, Editorial Ciencias Médicas

Calle E No. 452 e/ 19 y 21, El Vedado, La Habana, 10400, Cuba.



[acimed@infomed.sld.cu](mailto:acimed@infomed.sld.cu)